

Les avantages de la diversité des genres

Plus de vingt années de recherche ont démontré que les entreprises qui témoignent d'une grande diversité des genres au sein de leur administration ont davantage de succès sur le plan organisationnel.

La diversité des genres en entreprise (aussi évoquée sous le terme de mixité organisationnelle) est liée à la satisfaction des employées et employés¹, à une gouvernance plus efficace et à l'innovation. Elle est également associée à des avantages financiers, en plus d'exercer une influence positive sur les valeurs des entreprises².

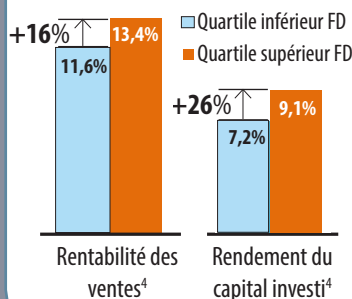
Même si les conseils d'administrations (C. A.) accueillent maintenant plus de femmes qu'auparavant, celles-ci ont davantage tendance à y siéger en tant que membre plutôt qu'en tant que présidente²³.

Pour bénéficier de la diversité des genres, les entreprises devraient délaissier les mesures purement symboliques et s'assurer qu'une « masse critique » de femmes est représentée^{17,21,22}, ce qui correspond minimalement à 2 ou 3 femmes ou au moins 30% de femmes qui siègent au sein du C. A.

Bien qu'une corrélation n'implique pas nécessairement un lien de causalité, il est clair qu'il existe une relation entre la diversité des genres d'une entreprise et les indicateurs de son succès. Par exemple, des études longitudinales ont établi une corrélation positive entre le nombre de promotions de femmes à des postes de direction et la rentabilité des entreprises sur 20 ans⁸.

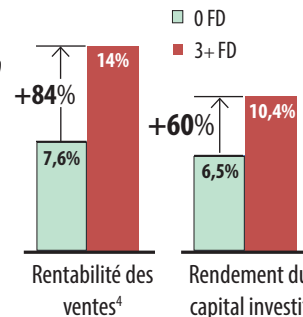
Pour améliorer la situation actuelle, un changement de paradigme s'impose : les dirigeants d'entreprise doivent maintenant valoriser la diversité des genres, reconnaître la valeur de la diversité d'opinions et soutenir le développement professionnel de toutes leurs employées et de tous leurs employés.

Bénéfices économiques



Les entreprises de la *Fortune 500* ayant le plus grand nombre de femmes au sein de leur C. A. ont surpassé les entreprises qui en avaient le moins^{4,5,6,7,8}.

Des résultats similaires s'appliquent aux sociétés canadiennes⁹.



*FD: Femmes dirigeantes; statistiques de 2004 à 2008

Amélioration de la gouvernance

Les C. A. qui comptent un taux élevé de femmes sont plus susceptibles 1) de déployer des efforts dans les mécanismes de suivi et d'évaluation de l'entreprise; et 2) de favoriser la participation de tous les membres dans les prises de décision¹⁰.

Les femmes dirigeantes

Améliorent la capacité d'une entreprise à mener à bien des dossiers stratégiques complexes¹²



Priorités



Influencent positivement la direction stratégique et les tâches du C. A. ^{11,14}

Les femmes sont mieux préparées à traiter les enjeux délicats¹³

Contribuent à réduire le nombre de conflits au sein du C. A. ¹⁴ et les pratiques sociales négatives de l'entreprise^{15,24}



Accès à plus de talent

Recensement canadien de 2006¹⁶



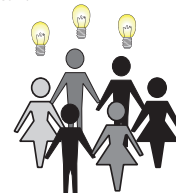
♀ 47,4% de l'ensemble des travailleurs

♀ 21,9% de l'ensemble des travailleurs en sciences et en génie

Une embauche qui tient compte de la diversité des genres augmente le bassin de recrutement¹⁷ et permet d'exploiter de manière plus efficace le talent et le leadership des candidates et candidats¹⁸.

Plus d'innovation

Une étude suggère que l'indice d'intelligence collective d'un groupe augmente lorsque celui-ci est composé d'un plus grand nombre de femmes¹⁹.



La diversité des genres a un effet positif sur l'innovation radicale des équipes en recherche et développement²⁰.

Une représentation féminine de 30% ou au minimum 2 ou 3 femmes au sein d'un C. A. contribue à diminuer les risques associés au phénomène psychosociologique de « pensée de groupe »²¹.

Références

1. Orser, B. (2000). *Creating high - performance organizations: Leveraging women's leadership*. Rapport du Conference Board of Canada. Accessible à l'adresse <http://www.conferenceboard.ca/>
2. Campbell, K. et Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435-451.
3. Grosvold, J. (2011). Where are all the women? Institutional context and the prevalence of women on the corporate board of directors. *Business & Society*, 50(3), 531-555.
4. Catalyst (2011). *The bottom line: Corporate performance and women's representation on boards (2004-2008)*. Accessible à l'adresse: <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards-20042008>
5. Catalyst (2004). *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*. Accessible à l'adresse: <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity>
6. Catalyst (2007). *The bottom line: Corporate performance and women's representation on boards*. Accessible à l'adresse: <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards>
7. Adler, R. D. (1999). *Women in the executive suite correlate to high profits. For European Project on Equal Pay*. Accessible à l'adresse: http://www.w2t.se/se/filer/adler_web.pdf
8. Adler, R. (2009). *Profit, thy name is ... woman? Pacific Standard: The Science of Society*. Accessible à l'adresse <http://www.psmag.com/navigation/business-economics/profit-thy-name-is-woman-3920/>
9. Brown, D. A. A., Brown, D. L. et Anastasopoulos, V. (2002). *Women on boards: Not just the right thing ... But the "bright" thing*. Rapport du Conference Board of Canada. Accessible à l'adresse <http://www.conferenceboard.ca/>
10. Adams, R. et Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
11. Lückereath-Rovers, M. (2013). Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 491-509.
12. Francoeur, C., Labelle, R. et Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 83-95.
13. Estlad, B. et Ladegard, G. (2012). Women on corporate boards: Key influences or tokens? *Journal of Management & Governance*, 16(4), 595-615.
14. Nielsen, S. et Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136-148.
15. Boulouta, I. (2013). Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 185-197.
16. Statistics Canada (2006). *Occupation - National Occupational Classification for Statistics 2006 (720), Class of Worker (6) and Sex (3) for the Labour Force 15 Years and Over of Canada, Provinces, Territories, Census Metropolitan Areas and Census Agglomerations, 2006 Census - 20% Sample Data*. (Catalogue number 97-559-XCB2006011). Accessible à l'adresse: <http://www12.statcan.gc.ca/>
17. Mathisen, G. E., Ogaard, T. et Marnburg, E. (2013). Women in the boardroom: How do female directors of corporate boards perceive boardroom dynamics? *Journal of Business Ethics*, 116(1), 87-97.
18. Mannix, E. et Neale, M.A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.
19. Woolley, A. et Malone, T. (2011). What makes a team smarter? More women. *Harvard Business Review*, 89(6), 32-33. Accessible à l'adresse <http://hbr.org/2011/06/defend-your-research-what-makes-a-team-smarter-more-women/ar/1>
20. Diaz-Garcia, C., Gonzalez-Moreno, A. et Saez-Martinez, F.J. (2013). Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation. *Innovation: Management, Policy, & Practice*, 15(2), 149-160.
21. Torchia, M., Calabrò, A. et Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299-317.
22. Joecks, J., Kerstin, P. et Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a "critical mass"? *Journal of Business Ethics*, 118(1), 61-72.
23. Simpson, G., Carter, D.A. et D'Souza, F. (2010). What do we know about women on boards? *Journal of Applied Finance*, 20(2), 27-39.
24. Galbreath, J. (2011). Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors. *Journal of Management and Organization*, 17(1), 17-38.

Lectures suggérées

1. McCauley, C. (1989). The nature and social influence in groupthink: Compliance and internalization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(2), 250-260.
2. Shore, L.M., Chung-Herrera, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Jung, D.I., Randel, A.E. et Signh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117-133.
3. Singh, V. et Vinnicombe, S. (2004). Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 479-488.

À propos de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec

La Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec s'adresse aux filles et aux femmes de tous les niveaux scolaires, soit du primaire à l'université, ainsi qu'aux femmes sur le marché de l'emploi. Elle a pour objectif global d'accroître la participation féminine en sciences et en génie. Par ses activités de recherche, de promotion et de recrutement, la Chaire vise à 1) démystifier les sciences et le génie; 2) faire connaître la portée sociale des carrières en sciences et en génie; 3) soutenir les enseignantes et les enseignants du primaire et du secondaire; 4) présenter des modèles de femmes qui oeuvrent en sciences et en génie pour contrer les stéréotypes; et 5) outiller les femmes qui ont choisi de faire carrière en sciences et en génie et sensibiliser leur milieu.

Merci à nos partenaires

Partenaires fondateurs

Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG), Faculté de génie de l'Université de Sherbrooke, Université de Sherbrooke.

Partenaires financiers généraux

Fondation de l'Université de Sherbrooke, Fonds de recherche du Québec - Nature et technologie (FRQ-NT), GE Aviation Bromont, Les Aéroports de Montréal, Telus Québec, Varitron Granby, Arkema.

Partenaires financiers par projet

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
Secrétariat à la condition féminine

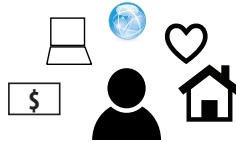
Une étude à l'aveugle portant sur le CV a montré que des candidats masculins se sont fait offrir un salaire plus élevé, un plus grand nombre d'occasions de mentorat et étaient évalués comme étant plus « **compétents** » et « **employables** » que les candidates féminines qui possédaient des CV identiques¹⁷.

Plusieurs enjeux sont associés à la **main-d'œuvre diversifiée**. Le manque de sensibilisation au sujet de la diversité, le manque d'équilibre entre le travail et la vie personnelle ainsi que des comportements discriminatoires envers les employées et employés issus des minorités sont tous des éléments susceptibles d'altérer le sentiment de loyauté à long terme à l'égard de l'employeur^{3,19}.

La promotion de la diversité ne se limite pas au genre; les milieux de travail doivent être inclusifs et accueillants pour tous. Les bénéfices associés à la création d'un milieu de travail plus inclusif comprennent, entre autres, un plus faible roulement du personnel, un engagement plus élevé des employées et employés au travail, une meilleure relation avec les clients et une augmentation de leur satisfaction, des performances financières plus élevées ainsi qu'une meilleure gouvernance^{4,5,6}.

Ce document propose huit façons de mettre en place, d'encourager et de maintenir un milieu de travail diversifié au sein des organisations.

Voyez l'équilibre travail-vie personnelle comme un **investissement** dans vos employées et employés⁴



Appliquez des politiques de travail favorables aux familles¹⁰



Quelles sont les politiques de votre organisation?

Appliquez des politiques claires au sujet des **promotions**, de la **réétention** des employées et employés, de **l'équilibre travail-vie personnelle** et **communiquez-les** à tous vos employées et employés.



La possibilité d'avoir un **horaire flexible** est 1) cruciale pour **les femmes en milieu de carrière**¹; 2) un atout considérable pour **tous** les employées et employés¹⁵.

Des politiques de promotion et de rétention des employées et employés **claires, bien documentées et équitables** réduisent les **écarts significatifs entre les sexes**⁸.



Quelles politiques sont prioritaires pour votre organisation?

De meilleures performances de **gestion**^{22,23}

Partagez les priorités avec le personnel, les décideurs et les investisseurs



Un accès à un **plus grand bassin de talent**²⁶

Comprenez et communiquez les avantages de la diversité dans votre organisation

Augmente la **capacité de recherche et d'innovation**^{24,25}



De meilleures performances **financières**^{20,21,22}



Rentabilité des ventes plus élevée de **16 %**²⁰

Les entreprises du *Fortune 500* avec une proportion de femmes plus élevée performant mieux²⁰

Rendement du capital investi plus élevé de **26 %**²⁰

Les mauvaises expériences interpersonnelles au travail sont un prédicteur d'une **faible satisfaction générale dans la vie** et d'un **faible niveau d'engagement au travail** chez les femmes⁹.



Les hommes oeuvrant dans des milieux de travail exclusifs et stressants rapportent avoir une moins bonne santé physique, incluant davantage de maladies cardiaques⁹.

Surveillez le climat de travail et instaurer une culture de travail positive et inclusive

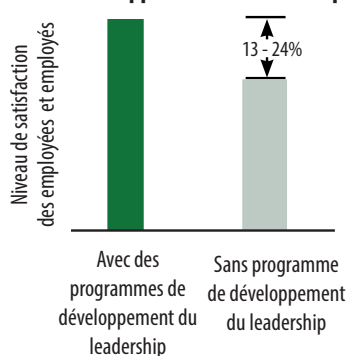
Ayez une politique de tolérance zéro envers les gestes et les paroles désobligeants³



Espace sûr

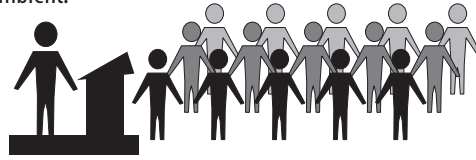
Offrez des occasions de **développement professionnel** pour tous les employés et employés sur les heures de travail.

Les employés et employés LGBT (lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres) sont plus heureux dans des organisations offrant des programmes de développement du leadership³

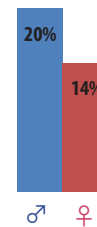


Ces programmes ont également des effets positifs pour tous les employés et employés, incluant un plus grand sentiment d'appartenance, un niveau d'engagement plus élevé au travail et un plus grand niveau de coopération².

Les organisations ont tendance à engager des personnes qui leur ressemblent.



Identifiez, incitez et parrainez les femmes pour des postes de premier plan^{6,16}.



Les employés masculins de niveau intermédiaire sont plus susceptibles de poser leur candidature pour des postes de gestion que leurs collègues employées féminines, même s'ils ne répondent que **partiellement** aux critères de l'emploi¹³.

Soyez sensibilisés aux **tendances** de votre organisation en matière d'embauche ainsi qu'à vos **préjugés inconscients**.



Les préjugés inconscients affectent les **processus décisionnels au quotidien** (processus d'embauche, suppositions faites à l'égard des autres, etc.)



Donnez vous-même l'exemple en étant plus inclusif en milieu de travail¹³.

Le mentorat non-traditionnel inclut:¹¹

Le mentorat éclair



Le mentorat virtuel



Faites la promotion de programmes de mentorat

Permet l'accès à:^{5,8,12}

Des connaissances

Des mentors diversifiés

Du réseautage

Du soutien



Essayez le test **Implicit Bias**
<https://implicit.harvard.edu/>

Comprendre la diversité au travail

Pour les gestionnaires

Établissez des mesures de diversité structurées⁷

- ✓ Inclure la diversité en milieu de travail;
- ✓ Assurer un suivi de la diversité¹⁰;
- ✓ Souligner cet engagement dans le marketing et les communications;
- ✓ Diffuser le progrès.

Se fixer des objectifs⁵



Faites une évaluation de la diversité au sein de votre organisation¹⁰

Assurez-vous que tous les employés et employés ont des possibilités d'avancement de carrière³.

Faites preuve de transparence et suivez votre progrès¹⁰

Créez une culture de la diversité¹⁰

Bâtissez une culture de la diversité en partageant les bons coups.



La sécurité naît d'une **culture de la sécurité**
La diversité naît d'une **culture de la diversité**



Les avantages du changement

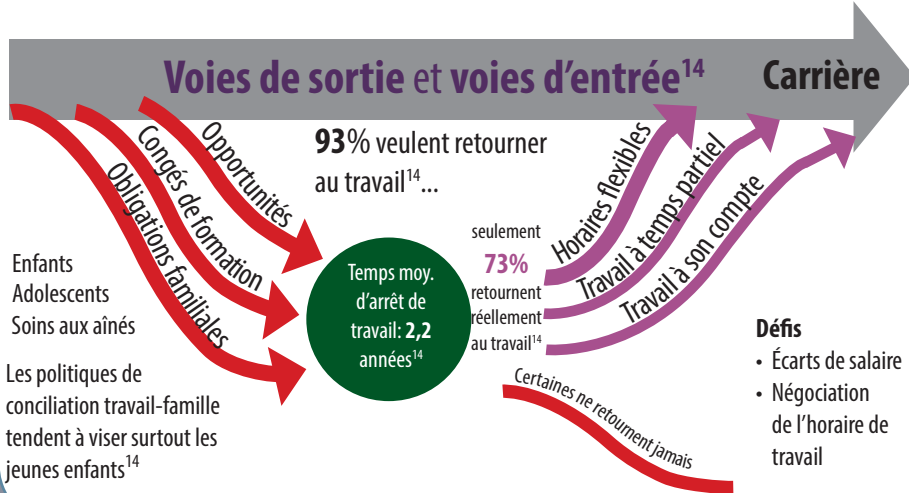
Les employés et employées sont plus satisfaits et s'investissent davantage au travail lorsqu'ils ont **des relations positives** avec leur employeur et leurs collègues³. En encourageant la diversité, les gestionnaires et les organisations peuvent favoriser une culture de travail positive pour tous. S'engager à faire un changement fait la différence; la Faculté des sciences de l'Université de British Columbia est passée d'**aucune femme** en poste de haute direction de 2003 à 2007 à **5 femmes sur 13 postes de haute direction** de 2007 à 2010.¹²

Les gestionnaires devraient **célébrer leur succès** et être ouverts à un large éventail de styles de communication. Alors que l'écart des inégalités tend à augmenter avec le temps, le fait de se fixer des objectifs de diversité peut conduire à des changements à court et à long terme.

La formation et la rétroaction constituent des méthodes efficaces pour éliminer les préjugés et les inégalités liés à la gestion⁷. Les opportunités de développement technique et de leadership doivent être offertes à **tous les employés et employés de tous les niveaux**.

Pourquoi les femmes quittent-elles leur travail?

- 60%** des femmes hautement qualifiées ont des cheminements de carrière **non-linéaires**¹⁴.
- 24%** des hommes hautement qualifiés ont des cheminements de carrière non-linéaires¹⁴.
- 75%** des individus de la génération Y s'attendent à avoir de 2 à 5 employeurs au cours de leur vie¹⁸.



- 1) Permettre aux employés et employées de se retirer partiellement ou complètement et les accueillir à nouveau plus tard **sans pénalité**,
- 2) combattre la stigmatisation et les stéréotypes en formant et en sensibilisant le personnel, ainsi que
- 3) rendre la prise de décision de l'organisation aussi transparente que possible aident à bâtir **une culture de la diversité** à l'intérieur des organisations. La WWEST mène d'ailleurs des travaux de recherche sur les politiques qui encouragent la diversité en milieu de travail.

Références

1. Simard, C., Henderson, A., Gilmartin, S., Shiebinger, L. et Whitney, T. (2008). *Climbing the technical ladder: Obstacles and solutions for mid-level women in technology*. Anita Borg Institute and Clayman Institute for Gender Research. Accessible à l'adresse: http://anitaborg.org/files/Climbing_the_Technical_Ladder.pdf
2. Politt, D. (2012). Leadership programme brings big benefits for Raytheon. *Training & Management Development Methods*, 26(5), 5109-5114.
3. Silva, C. et Warren, A. (2009). *Building LGBT-inclusive workplaces: Engaging organizations and individuals in change*. Accessible à l'adresse: <http://www.catalyst.org/knowledge/building-lgbt-inclusive-workplaces-engaging-organizations-and-individuals-change>
4. Emerson, C., Williams, F. et Sherk, S. (2000). *Best practices for the retention of women engineers and scientists in the oil and gas sector*. New Frontiers, New Traditions National Conference for the Advancement of Women in Engineering, Science & Technology. Accessible à l'adresse: <http://www.mun.ca/cwse/BestPractices.pdf>
5. Society for Human Resource Management. (2009). *Global diversity and inclusion: perceptions, practices and attitudes*. Accessible à l'adresse: <http://www.shrm.org/>
6. Mattis, M. (2001). Advancing women in business organizations: Key leadership roles and behaviors of senior leaders and middle managers. *Journal of Management Development*, 20(4), 371-388.
7. Kalev, A., Dobbin, F. et Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617.
8. Kuske, R., Croft, E., Condon, A., Heckman, N., Hibsche-Jetter, C., Ingram, G., Maddison, W., McKenna, J. et van de Panne, M. (2007). *An assessment of the working climate for science faculty at UBC*. Accessible à l'adresse: <http://science.ubc.ca/faculty/diversity>
9. Hall, W., Schmader, T. et Croft, E. (2013). *Engineering equality: How negative interactions undermine the health and well-being of male and female engineers*. Papier présenté à la Society for Personality and Social Psychology Annual Meeting, New Orleans, LA, États-Unis.
10. Cukier, W., Smarz, S. et Yap, M. (2012). Using the diversity audit tool to assess the status of women in the Canadian financial services sector. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*, 11(3), 15-36.
11. APEGBC Women in Engineering and Geoscience Task Force (2013). *Women in engineering and geoscience task force report*. Accessible à l'adresse: <http://www.apeg.bc.ca/about/wiegtf.html>
12. Condon, A., Hibsche-Jetter, C., Parrish, K. et Peacock, S. (2011). *Equity and working climate initiative and outcomes pertaining to tenure-track at science: 2007-2010*. Accessible à l'adresse: <http://science.ubc.ca/faculty/diversity>
13. Institute of Leadership & Management (2011). *Ambition and gender at work*. Accessible à l'adresse: <http://www.i-l-m.com/Why-ILM/Research-reports/Ambition-and-gender>
14. Hewlett, S.A. (2007). *Off-ramps and on-ramps*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
15. Servon, L.J. et Visser, M.A. (2011). Progress hindered: the retention and advancement of women in science, engineering and technology careers. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 272-284.
16. Davey, K. M. (2008). Women's accounts of organizational politics as a gendering process. *Gender, Work & Organization*, 15, 650-671.
17. Moss-Racusin, C. et al. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 109(41), 16474-16479.
18. PricewaterhouseCoopers (2008). *Millennial at work: Perspectives from a new generation*. Accessible à l'adresse: <http://www.pointconsultinggroup.com/?portfolio=managing-tomorrow%E2%80%99-people>
19. Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J.P. et Shadman, M. (2013) Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288-312.
20. Catalyst (2011). *The bottom line: Corporate performance and women's representation on boards (2004-2008)*. Accessible à l'adresse: <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards-20042008>
21. Adler, R. D. (1999). *Women in the executive suite correlate to high profits. For European Project on Equal Pay*. Accessible à l'adresse: http://www.w2t.se/se/filer/adler_web.pdf
22. Brown, D. A. A., Brown, D.L. et Anastopoulos, V. (2002). *Women on boards: Not just the right thing... But the "bright" thing*. The Conference Board of Canada. Accessible à l'adresse: <http://www.conferenceboard.ca/>
23. Orser, B. (2000). *Creating high-performance organizations: Leveraging women's leadership*. The Conference Board of Canada. Accessible à l'adresse: <http://www.conferenceboard.ca/>
24. Torchia, M., Calabrò, A. et Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299-317.
25. Woolley, A., Malone, T. et Berinato, (2011). What makes a team smarter? More women. *Harvard Business Review*, 89(6), 32-33. Accessible à l'adresse: <http://hbr.org/2011/06/defend-your-research-what-makes-a-team-smarter-more-women/ar/1>
26. Mannix, E. et Neale, M.A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*. 6(2), 31-55.

Lectures suggérées

1. Babcock, L. et Laschever, S. (2003). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
2. Hewlett, S. A. (2010, June). *Off-ramps and on-ramps revisited*. Harvard Business Review. Accessible à l'adresse <http://hbr.org/2010/06/off-ramps-and-on-ramps-revisited/ar/1>

À propos de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec

La Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec s'adresse aux filles et aux femmes de tous les niveaux scolaires, soit du primaire à l'université, ainsi qu'aux femmes sur le marché de l'emploi. Elle a pour objectif global d'accroître la participation féminine en sciences et en génie. Par ses activités de recherche, de promotion et de recrutement, la Chaire vise à 1) démythifier les sciences et le génie; 2) faire connaître la portée sociale des carrières en sciences et en génie; 3) soutenir les enseignantes et les enseignants du primaire et du secondaire; 4) présenter des modèles de femmes qui oeuvrent en sciences et en génie pour contrer les stéréotypes; et 5) outiller les femmes qui ont choisi de faire carrière en sciences et en génie et sensibiliser leur milieu.

Merci à nos partenaires

Partenaires fondateurs

Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG), Faculté de génie de l'Université de Sherbrooke, Université de Sherbrooke.

Partenaires financiers généraux

Fondation de l'Université de Sherbrooke, Fonds de recherche du Québec - Nature et technologie (FRQ-NT), GE Aviation Bromont, Les Aéroports de Montréal, Telus Québec, Varitron Granby, Arkema.

Partenaires financiers par projet

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
Secrétariat à la condition féminine

Pourquoi faire du mentorat?

Les femmes qui obtiennent le soutien d'une mentore ou d'un mentor progressent plus rapidement et jusqu'à des niveaux plus élevés que celles qui n'obtiennent pas ce type de soutien³.

Le mentorat peut être officiel ou non officiel ainsi qu'à court ou à long terme.

Le **mentorat officiel** est généralement mis en place par une organisation ou un milieu de travail, présente des attentes déjà formulées au départ, comprend un début et une fin ainsi que des activités sociales. Ce type de mentorat permet de créer un environnement où il est facile de s'investir, mais peut, en revanche, soulever des inquiétudes quant au nombre d'heures qu'il nécessite et au caractère « visible » de la relation.

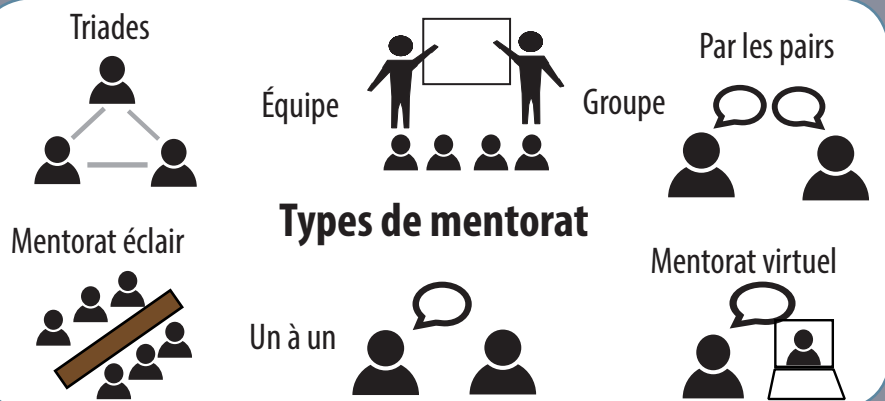
Le **mentorat non officiel** est généralement organisé par les individus eux-mêmes et les attentes ne sont pas nécessairement déterminées à l'avance et doivent être fixées par la mentore ou le mentor ainsi que la mentorée ou le mentoré. Ces attentes visent à répondre à un besoin précis. Le nombre d'heures d'implication est plus souple et ce type de mentorat est moins « visible ». La difficulté à établir des liens peut compliquer l'engagement dans ce type de mentorat.

Le **mentorat à court terme** inclut le mentorat éclair, les mentores et mentors associés à un projet spécifique, la formation par observation ainsi que les mentores et les mentors de transitions (pour faciliter les transitions de postes ou de milieux de travail au cours d'une carrière).

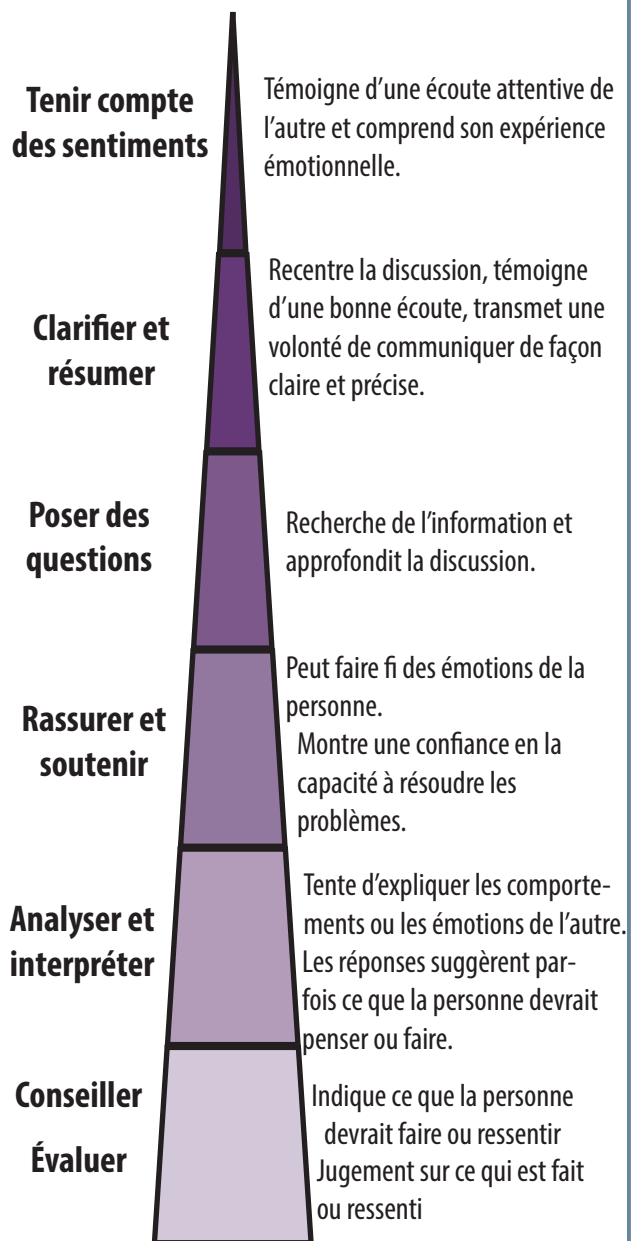
Le **mentorat à long terme** inclut des rencontres régulières ou *ad hoc*, le mentorat par les pairs ainsi que la plupart des programmes de mentorat.

Le mentorat en ligne peut également se réaliser selon ces deux formats.

Qu'est-ce que le mentorat?^{9,10}



Classement des réactions facilitantes²



Dans une relation de mentorat, **la manière dont vous réagissez** affecte la façon dont l'autre personne réagit. Le choix d'une réaction dépend du contexte et de la qualité de la relation de mentorat.

Les conditions facilitantes¹

Convivialité	Partager des intérêts communs	Attitude sincère	Sentiment de soutien et de réconfort
Compréhension	Empathie	Percevoir et reconnaître les expériences de la personne	
Compassion	Valoriser la personne	Engagement personnel dans le processus	Se soucier de son bien-être
Respect	Droit d'exprimer ses propres idées et ses émotions		Droit de façonner sa propre vie
Loyauté	Confidentialité et sentiment de sécurité		Honnêteté
Acceptation	Accepter l'autre	Respect de la valeur personnelle et la dignité de l'autre	

Ces six conditions doivent être réunies pour développer une relation dans laquelle **une personne se sentira à l'aise de se dévoiler¹**.
En mentorat, cette relation est **réciproque**.

Types de questions

Efficaces:

- Se concentrent sur la personne
- Sont **ouvertes**
- Portent sur le « **pourquoi** » (sans que cela ne devienne trop intimidant).

Inefficaces:

- Sont hors-contexte
- Sont contraignantes
- Imposent l'acquiescement
- Force les choix
- Ne valorisent pas de « bonne réponse »
- Sont de type oui/non

Des outils pour le mentorat^{4,5}

Se préparer au mentorat

Réfléchissez à ce que vous souhaitez retirer de cette expérience.

Déterminez **ce que vous pouvez offrir** (temps, connaissances) et **ce que vous ne pouvez pas offrir** (choses dont vous ne discuterez pas).

Connaissez vos propres **valeurs**.

Relisez les réactions facilitantes.

Formulez **3 questions** que vous voudriez poser.

Préciser les attentes

Précisez et communiquez vos **attentes**. (rencontres, modes de communication, etc.).

Discutez des **limites** de la relation, de la **confidentialité** et de la démarche à entreprendre pour mettre fin au mentorat.

Écrivez ces points dans un **contrat très simple**.

Mettre en place les conditions facilitantes

Trouvez des **points communs** (personnels, professionnels).

Sortez du milieu de travail (allez faire une promenade ou prendre un café).

Utilisez des **questions ouvertes** et un langage corporel positif.

Discutez de la raison pour laquelle **vous vous intéressez au mentorat** et des relations de mentorat antérieures qui vous ont été utiles.

Des outils pour explorer

Choisissez un **sujet précis** pour chaque rencontre.

Demandez à la mentorée ou au mentoré de créer un schéma illustrant ce **lui tient à coeur dans la vie**. Faites la même chose et comparez-les.

Abordez les problèmes selon les dimensions **PEST**: Politique, Économique, Sociale et Technologique.

Des outils pour réfléchir

Revenez sur les **points importants** à la fin de la rencontre.

À la maison, prenez une **quinzaine de minutes** pour écrire ce que vous avez appris, ce qui vous a été utile et ce que vous aimeriez faire à la prochaine rencontre.

Lorsque la relation de mentorat se termine, réfléchissez à **la façon dont cette expérience** a contribué à votre développement professionnel et à votre épanouissement.

Le mentorat au travail

Les programmes de mentorat qui prônent la diversité contribuent à augmenter la diversité au travail, surtout aux niveaux hiérarchiques intermédiaires et supérieurs⁸. Les organisations devraient également réfléchir à la manière de promouvoir et de soutenir une variété de formes de mentorat tout en réduisant les obstacles à la participation des employées et des employés.

Souvent, les personnes qui ont le plus besoin de mentorat sont incapables de se trouver un mentor ou une mentore parce qu'elles n'osent pas le demander ou recherchent trop la personne qui leur « correspondra parfaitement »⁷. Le mentorat non officiel peut aider à résoudre ce problème. Le mentorat par les pairs est également bénéfique puisque les personnes ayant des niveaux semblables d'expérience agissent à la fois comme mentorées ou mentorés, et mentores ou mentors les uns pour les autres⁷, offrant des conseils et du soutien pour mieux évoluer dans le milieu de travail et prendre de meilleures décisions⁶. Il y a des avantages pour les employées et employés de tous les niveaux, y compris les cadres⁵.

Trouver une mentore ou un mentor à l'extérieur du milieu de travail peut également favoriser la satisfaction personnelle des individus et offrir un point de vue externe sur les problèmes liés au travail⁵. Participer à plusieurs types de mentorat (par les pairs, basé sur l'ancienneté, non lié au travail) permet un développement professionnel plus global⁵.

Il est souhaitable de recourir aux réactions facilitantes comme outils pour renforcer les relations et s'assurer que les intervenants se sentent à l'aise d'en révéler sur elles-mêmes. Préciser ses attentes est la clé pour garantir une relation de mentorat réussie.

Références

1. Myrick, R. D. (1987). *Developmental guidance and counseling: A practical approach*. Minneapolis, MN: Educational Media Corp.
2. Wittmer, J. et Myrick, R. D. (1980). *Facilitative teaching: Theory and practice*. (2e éd.). Minneapolis, MN: Educational Media Corp.
3. Cukier, W., Smarz, S. et Yap, M. (2012). Using the diversity audit tool to assess the status of women in the Canadian financial services sector. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*, 11(3), 15-36.
4. Zachary, L. (2009). Make mentoring work for you: Ten strategies for success. *T + D*, 63(12), 76-77.
5. Zachary, L. et Fischler, L. (2009). Help on the way: Senior leaders can benefit from working with a mentor. *Leadership in Action*, 29(2), 7-11.
6. Murphy, W. M. et Kram, K. (2010) Understanding non-work relationships in developmental networks. *Career Development International*, 15(7), 637-663.
7. Zachary, L. (2010). Informal mentoring. *Leadership Excellence*, 27(2), 16.
8. Clutterbuck, D. (2012). Understanding diversity mentoring. In D., Clutterbuck, K.M., Poulsen et F., Kochan (dir.), *Developing successful diversity mentoring programmes: An international casebook* (p. 1-17). New York: McGraw-Hill Education.
9. Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
10. Bozeman, B. et Feeney, M. K. (2007). Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique. *Administration & Society*, 39(6), 719-739.

Lectures suggérées

1. Bachkirova, T., Jackson, P. et Clutterbuck, D. (2011). *Coaching and mentoring supervision: Theory and practice*. New York: McGraw-Hill Education.
2. Clutterbuck, D., Poulsen, K. M. et Kochan, F. (2012). *Developing successful diversity mentoring programmes: An international casebook*. New York: McGraw-Hill Education.
3. Clutterbuck, D. (2012). Coaching and mentoring in support of management development 1. In S., Armstrong et C., Fukami (dir.), *The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development* (p.477-497). Thousand Oaks, CA: SAGE.

À propos de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec

La Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec s'adresse aux filles et aux femmes de tous les niveaux scolaires, soit du primaire à l'université, ainsi qu'aux femmes sur le marché de l'emploi. Elle a pour objectif global d'accroître la participation féminine en sciences et en génie. Par ses activités de recherche, de promotion et de recrutement, la Chaire vise à 1) démystifier les sciences et le génie; 2) faire connaître la portée sociale des carrières en sciences et en génie; 3) soutenir les enseignantes et les enseignants du primaire et du secondaire; 4) présenter des modèles de femmes qui oeuvrent en sciences et en génie pour contrer les stéréotypes; et 5) outiller les femmes qui ont choisi de faire carrière en sciences et en génie et sensibiliser leur milieu.

Merci à nos partenaires

Partenaires fondateurs

Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG), Faculté de génie de l'Université de Sherbrooke, Université de Sherbrooke.

Partenaires financiers généraux

Fondation de l'Université de Sherbrooke, Fonds de recherche du Québec - Nature et technologie (FRQ-NT), GE Aviation Bromont, Les Aéroports de Montréal, Telus Québec, Varitron Granby, Arkema.

Partenaires financiers par projet

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
Secrétariat à la condition féminine.

Les préjugés inconscients font référence aux suppositions et aux conclusions adoptées en l'absence d'informations suffisantes¹.

Par exemple, nous pourrions supposer qu'une personne âgée qui marche au côté d'un enfant est nécessairement l'un de ses grands-parents. Ces préjugés n'impliquent pas nécessairement d'hostilité à l'égard de certains groupes : ils sont simplement le reflet de la socialisation de l'individu.

Plusieurs recherches ont étudié les impacts des préjugés inconscients lors des processus d'embauche, particulièrement à l'endroit des femmes candidates.



Essayez le test des préjugés inconscients:

<https://implicit.harvard.edu/>

Ces préjugés ne sont peut-être pas intentionnels, mais leurs impacts sont réels. Les efforts actuels en matière de recrutement et de rétention des femmes en sciences et génie ne peuvent, à eux seuls, permettre de surmonter tous les effets de ces préjugés inconscients².

Pour réduire les préjugés inconscients lors du processus d'embauche, les comités d'embauche doivent être sensibilisés à ce phénomène et à ses effets dans le milieu universitaire et industriel.

Il existe des outils en ligne, comme le *Harvard Implicit Association Test*, qui peuvent aider à identifier nos propres préjugés inconscients. La diffusion des résultats de recherche sur ces préjugés et une prise de conscience des pratiques d'embauche de votre entreprise peuvent également contribuer à réduire cette forme de discrimination inconsciente.



Pour être perçues comme étant **compétentes** par les évaluateurs, les femmes chercheuses doivent publier

3 articles de plus dans *Nature* ou *Science*

OU

20 articles de plus dans des revues spécialisées

que les hommes chercheurs lors de l'évaluation d'une demande de subvention de recherche dans le domaine médical⁵.

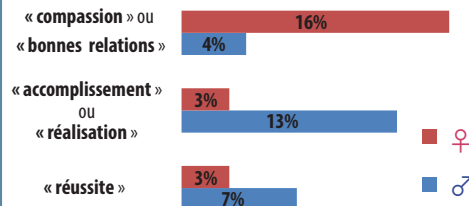
« Nous devons être très attentifs à la présentation de ses travaux de recherche. »
« Nous devons avoir la preuve qu'elle a obtenu toutes ses subventions et ses publications par elle-même sans se faire aider. »



Dans le cadre d'une étude, un échantillon de professeurs en psychologie examinant des CV identiques étaient **4 fois** plus susceptibles d'écrire des **commentaires de mise en garde** pour les candidatures féminines⁴.

Selon une étude, les lettres d'appui pour des candidates féminines pour des postes de professeur en médecine à l'université étaient plus **courtes**, plus **vagues** et mettaient **moins l'accent sur la recherche** comparativement à celles des candidats masculins⁶.

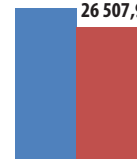
Pourcentage de lettres d'appui contenant les expressions



La longueur moyenne des lettres pour les femmes était de **227 mots** comparativement à **253 mots** pour les hommes⁶.

Dans le cadre d'une étude², des chercheurs ont demandé à des professeurs en sciences à l'université d'évaluer un CV pour combler un poste de **coordonnateur de laboratoire**.

30 238,10\$



♂ ♀

Le candidat masculin s'est vu offrir un **salairé plus élevé**

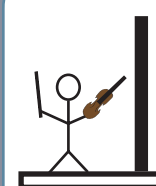


... plus d'occasions de **mentorat**

... a été évalué comme étant plus **compétent et employable**



Le piège? Outre les noms à l'en-tête, les CV étaient **identiques**².



Les femmes auraient **50 %** plus de chances d'être admises dans un orchestre symphonique lorsqu'elles **ne sont pas vues par les juges** au moment de l'audition³.

Références

1. Network Exchange. (2012). *Unconscious bias*. Accessible à l'adresse <http://www.centralexchange.org/Repository/5/Document/NX%20Exchange%20Unconscious%20Bias%2009%2025%2012%20v4.pdf>
2. Moss-Racusin, C. et al. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 109(41), 16474-16479.
3. Goldin, C. et Rouse, C. (2000). Orchestrating impartiality: The impact of "blind" auditions on female musicians. *The American Economic Review*, 90(4), 715-741.
4. Steinpreis, R., Andres, K. et Ritzke, D. (1999). The impact of gender on the review of the curricula vitae of job applicants and tenure candidates: A national empirical study. *Sex Roles*, 41(7/8), 509-528.
5. Wennerås, C. et Wold, A. (1997). Nepotism and sexism in peer-review. *Nature*, 387, 341-343.
6. Trix, F. et Psenka, C. (2003). Exploring the color of glass: Letters of recommendation for female and male medical faculty. *Discourse & Society*, 14(2), 191-220.

Lectures suggérées

1. Coorice, A. (2009). Unconscious bias in faculty and leadership recruitment: A literature review. *Association of American Medical Colleges Analysis in Brief*, 9(2).
2. Harvard Implicit Association Test: <https://implicit.harvard.edu/>
3. Bertrand, M. et Mullainathan, S. (2003). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. *The American Economic Review*, 94(4), 991-1013.
4. Fine, E. et Handelsman, J. (2006). *Reviewing applicants: Research on bias and assumptions*. Women in Science & Engineering Leadership Institute (WISELI) University of Wisconsin-Madison. Accessible à l'adresse: http://wiseli.engr.wisc.edu/docs/BiasBrochure_3rdEd.pdf
D'autres ressources disponibles à l'adresse: <http://wiseli.engr.wisc.edu/>

À propos de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec

La Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec s'adresse aux filles et aux femmes de tous les niveaux scolaires, soit du primaire à l'université, ainsi qu'aux femmes sur le marché de l'emploi. Elle a pour objectif global d'accroître la participation féminine en sciences et en génie. Par ses activités de recherche, de promotion et de recrutement, la Chaire vise à 1) démystifier les sciences et le génie; 2) faire connaître la portée sociale des carrières en sciences et en génie; 3) soutenir les enseignantes et les enseignants du primaire et du secondaire; 4) présenter des modèles de femmes qui oeuvrent en sciences et en génie pour contrer les stéréotypes; et 5) outiller les femmes qui ont choisi de faire carrière en sciences et en génie et sensibiliser leur milieu.

Merci à nos partenaires

Partenaires fondateurs

Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG), Faculté de génie de l'Université de Sherbrooke, Université de Sherbrooke.

Partenaires financiers généraux

Fondation de l'Université de Sherbrooke, Fonds de recherche du Québec - Nature et technologie (FRQ-NT), GE Aviation Bromont, Les Aéroports de Montréal, Telus Québec, Varitron Granby, Arkema.

Partenaires financiers par projet

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
Secrétariat à la condition féminine

Les expressions ayant une connotation de genre dans les offres d'emploi

Les expressions ayant une connotation de genre indiquent de manière subtile à qui le message s'adresse et à qui il ne s'adresse pas. Des exemples d'expressions et de qualités recherchées dans des offres d'emploi sont présentées ci-dessous.

Connotation féminine

- « **L'excellence** » d'une compagnie dans un marché.
- « **Comprend** les marchés pour établir des prix de vente appropriés. »
- « Nous nous **engageons** à fournir des soins de santé de première qualité qui tiennent compte des besoins de nos patients. »

CONNOTATION MASCULINE

- La « **domination** » d'une compagnie dans un marché
- « **Analyse** les marchés pour fixer des prix de vente appropriés. »
- « Nous sommes **déterminés** à fournir des traitements médicaux **supérieurs** personnalisés à tous les patients. »

Source:

Gaucher, D., Friesen, J. et Kay, A. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109-128.

Exemples d'expressions ayant une connotation de genre

Connotation féminine

CONNOTATION MASCULINE

Affection	Aggressivité
Agréabilité	Ambition
Amitié	Analyse
Calme	Assurance
Communauté	Autonomie
Compassion	Aventure
Compréhension	Compétition
Confiance	Confiance
Coopération	Confiance en soi supérieure
Dépendance	Courage
Engagement	Décision
Générosité	Défi
Douceur	Dynamisme
Émotion	Détermination
Empathie	Domination
Encouragement	Entêtement
Ensemble	Force
Famille	Franchise
Gentillesse	Hiérarchie
Honnêteté	Hostilité
Indépendance	Indépendance
Loyauté	Individualisme
Politesse	Intellectualité
Prévention	Leadership
Réaction	Logique
Réconfort	Objectivité
Relation	Opinion
Sensibilité	Persistence
Soumission	Principe
Soutien	Puissance
Sympathie	Supériorité
Tendresse	

* À noter que ces expressions ont été repérées dans une étude menée en anglais. Une traduction libre de ces expressions a été réalisée pour faciliter la compréhension des lecteurs. Du point de vue de l'interprétation linguistique, une certaine prudence est de mise puisque la connotation de certaines expressions en anglais pourrait possiblement varier en français.